

老舗企業における事業承継と世代間行動の連鎖性

—福島・大和川酒造店における事例研究—

落合康裕

(日本経済大学 東京渋谷キャンパス)

要 約

本稿では、事業承継を通じて世代から世代へと承継される行動と、その承継される行動をもとに承継者が新たに能動的な行動をおこす態様（以下、世代間行動の連鎖性という）を探究することによって、老舗企業における伝統と革新の営為の一端の解明を試みる。事業承継における世代間行動の連鎖性は、ファミリービジネスにおける事業継承研究とファミリービジネスの企業家研究の二つの研究領域に跨がる課題として位置づけられる。前者のファミリービジネスの事業継承研究では、承継プロセスの発展プロセス、世代間の相互の役割調整、能力の提示や評価など相互作用的展開に関心が向けられてきたが、承継プロセスにおける世代間行動の連鎖性に対しては必ずしも十分に議論されてこなかった。また後者のファミリービジネスの企業家研究でも、世代を超えた分析視点を提示しながらも、事業承継を通じた世代から世代への相互作用の連続から何が承継されてそこから何が新たに生み出されているのかの論点は提示されていない。このように、ファミリービジネスの事業承継研究とファミリービジネスの企業家研究とは、各々が分化的発展を遂げてきた結果、事業承継における世代間行動の連鎖性の研究視点は見過ごされてきた。先行研究レビューを踏まえ、本稿では創業以来の伝統的基幹事業をもつ老舗企業の事業承継における世代間行動の連鎖の態様の解明という研究課題が定められ事例研究がなされる。分析を通じて、二つの主要な発見事実に基づき議論が展開される。第一に、承継者による先代世代の参照が承継者による事業ドメインの再定義や能動的な行動に影響を与える可能性が示されたことである。第二に、先代世代の事業承継での経験が、承継者への承継プロセスにおいて反映される可能性が示されたことである。以上、本稿は、老舗企業の伝統と革新の営為を探究しようとする萌芽的研究として今後の研究上の仮説を提示した。

Succession and Transgenerational Behavior in Japanese Legacy Company:

Case Study of Yamatogawa Brewing Company in Fukushima

OCHIAI Yasuhiro

Japan University of Economics

Abstract

This paper explores transgenerational behaviors in business succession of long-established company, and tries to clarify the mechanism of tradition with innovation in Japanese long-established company. Transgenerational behaviors are positioned as the important research question, which straddles two research areas of business succession and entrepreneurship in family businesses. In business succession researches of family businesses, the attention has been directed to the development process of business succession, the role of mutual adjustment between generations, and the interaction between evaluation by current managers and presentation of ability by successors. However, transgenerational behaviors have not been discussed fully. In entrepreneurship studies of family businesses, while the concept of transgenerational entrepreneurship was proposed, the concept of transgenerational entrepreneurship has not described the mechanism of tradition with innovation of business succession in details. In this way, the study of business succession and the study of entrepreneurship have been developed separately. As a result, the research points of transgenerational behaviors have been overlooked. Based on previous research reviews, this paper sets the research question that explores the mechanism of transgenerational behaviors in business succession of long-established company. And the discussion is developed based on the major two findings. First, the reference of predecessors by successor can affect the proactive behavior and re-definition of the business domain by successor. Second, transgenerational experiences in succession process have been shown. This concept is that experiences in business succession of predecessor generation are reflected to the succession process of next generation. This paper has presented implications of future studies, which attempts to explore traditions with innovation of long-established companies.

Keywords : 老舗企業, 事業承継, 世代間行動の連鎖性, 先代世代の参照, 経験の世代間連鎖

Legacy company, succession, transgenerational behavior, reference of predecessors, transgenerational experience

I 研究目的

本稿の目的は、事業承継を通じて世代から世代へと承継される行動と、その承継される行動をもとに承継者が新たに能動的な行動をおこす態様（以下、世代間行動の連鎖性と呼ぶ。）について探索的分析を行うことである。横澤他（2012）は、老舗企業の秘訣として、核として変化しない伝統を継承していると共に時代に合わせた革新を常にに行なうことが重要であると指摘している。特にファミリービジネス¹⁾の長期的な存続の視点からは、承継者による新事業への参入ならびに既存事業の再活性化などの革新的行動に負うところが大きい（Ward, 1987）。数世代にわたり事業承継²⁾される為の要諦は、伝統の継承と承継者による能動的行動の併存の必要性が示されている。前川他（2011）では、駅伝経営という概念で老舗企業の事業承継を説明している。駅伝経営とは、創業経営者から現経営者にいたる「全員がタスキ一本に集中して引き継いでいく。引継ぎ区間はルールで決められ、前走者から引き継いで、区間責任を果たし、次走者へ引き継ぐ。」とされる。老舗企業の承継者の場合、伝統や慣習の継承など親世代による行動に加えて、数世代前の先代世代からの影響を受けることが指摘されている（落合, 2014b）。伝統的な基幹事業を保有する老舗企業の承継者とは、先代世代からの歴史的文脈を受け継ぎ、時代に応じた能動的な行動が求められる存在であるといえるだろう。本稿では、以下、老舗企業³⁾の事業承継における世代間行動の連鎖性の研究視点から、老舗企業における伝統と革新の営為の一端の解明を試みる。

II ファミリービジネスにおける事業承継

事業承継とは、ファミリービジネスが直面する最も重要な問題であるとされてきた（Handler, 1994）。

先行研究では事業承継における現経営者が果たす役割と課題から始まり、次世代に関心が拡大した後、両者ならびに利害関係者との関係性に焦点が移行してきた（後藤, 2012）。事業承継が一過性の出来事ではなく、プロセスもしくはその相互の関係性であるとされる（Churchill and Hatten, 1987; Handler, 1990; Longenecker and Schoen, 1978）。また、承継プロセスにおける世代間の重なり合いを通じて（Churchill and Hatten, 1987）、ファミリービジネスの承継者となる。故に、承継プロセスの中には、承継者の育成、現経営者と承継者の経営上の協働、世代交代などの段階が含まれる（Churchill and Hatten, 1987）。具体的な承継プロセスとは、承継者による能力の提示と現経営者による評価という相互作用の関係が存在し、相互の役割の調整を伴うものである（Handler, 1990⁴⁾; 1994）。しかし、先行研究では、事業承継の発展プロセス、世代間の相互の役割調整、能力の提示や評価など相互作用的展開に関心が向けられてきたが、承継プロセスにおける世代間行動の連鎖性に対しては必ずしも十分に議論されてこなかった。

III ファミリービジネスにおける世代を超えた企業家活動

ファミリービジネスにおける企業家研究では、創業者に加え二代目以降の企業家活動に着眼する研究がなされてきた（Poza, 1988）。ファミリービジネスにおける企業家活動は、ファミリービジ

図1 事例企業の事業構造の変遷



七代目佐藤彌右衛門以降の展開領域
(出所) 筆者作成。

ネスの存続、収益性、成長にとり重要とされる(Kellermanns and Eddleston, 2006)。企業家活動の生成には、承継者による変革への意志、市場環境における機会認識の能力に加え、世代から世代への相互作用的な連携が重要な影響要因となる。特に世代を超えた企業家活動には、相互依存的、安定的、伝統的などの側面をもつファミリー志向に加え、革新性、能動性、リスク志向性などの企業家志向との相互作用がファミリービジネスの経営成果に影響を与え世代を超えた価値創造に繋がる(Zellweger et al., 2012)。この研究からは、日本の老舗企業の存続性に対して示唆的な材料を提供してくれる可能性がある。他方、先行研究は世代を超えた分析視点を提示しながらも、事業承継を通じた世代から世代への相互作用の連続から何が承継されてそこから何が新たに生み出されているのかの論点は提示されていない。先述のファミリービジネスの事業承継研究とファミリービジネスの企業家研究とは、各々が分化的発展を遂げてきた結果、事業承継における世代間行動の連鎖性の研究視点は見過ごされてきた。

Ⅳ 課題と方法

本稿の研究課題は、創業以来の伝統的基幹事業

をもつ老舗企業の事業承継における世代間行動の連鎖の態様の解明と定める。研究方法としては、史料調査とインタビュー調査を併用している。史料調査では、会社案内、社史、新聞記事、雑誌記事、関係書籍を調査の対象とした。インタビュー調査⁵⁾では、現経営者、承継者、承継者の育成担当の経営幹部を個別に聞き取りを実施した。尚、インタビューにあたっては、現経営者(先代経営者)による承継者(現経営者)の組織上の配置⁶⁾にそって聞き取り調査が実施された。

Ⅴ 事例企業の概要

合資会社大和川酒造店は、1790年(寛政2年)創業の福島県喜多方市に本拠を持つ清酒製造販売業である。初代佐藤彌右衛門は、当時喜多方地域を治めていた会津藩より酒造免許を受けて創業した。喜多方の米と水を使用し、伝統的な醸造技術を用いて、純米酒と大吟醸⁷⁾を中心に扱う酒蔵である。七代目佐藤彌右衛門以降、「純米吟醸 弥右衛門」「特別純米 山廃仕込み」など純米酒を中心とする弥右衛門シリーズ、「大吟醸 会津の冬」「大吟醸 山田錦」などの品揃えを拡充してきた。現在では、九代目佐藤彌右衛門のもと、自社田による原料米の栽培など川上領域への展開から、海

外販売など新たな販路の拡充にも取り組んでいる。

Ⅵ 各世代の事業承継

1 七代目佐藤彌右衛門（襲名前：佐藤守一）

七代目佐藤彌右衛門（以後、七代目）は、六代目に引き続き喜多方地方の酒造業の維持・発展に資するべく、酒造業の組織化に力を入れた。戦前には地元の酒蔵の組合組織である耶麻協同組合設置し、その後30年間にわたり組合長を務める。他方、戦前に地域の発展に努めた結果、戦後に地域の有力者として大政翼賛会や在郷軍人会との関係を指摘され公職追放となっている。七代目は、この時ばかりは一時意欲をなくす側面もあったという。

事業においては、1954年（昭和29年）に本醸造の発売を開始した。戦後しばらくの米不足の時代に、福島酒蔵としては画期的な取組みであったという。これは、その後の世代に続く地域に根ざした本物志向の酒造りへの布石となっている。

2 八代目佐藤彌右衛門（襲名前：佐藤芳男）

八代目佐藤彌右衛門（以後、八代目）は、1924年（大正13年）に七代目の長男として生まれる。旧制喜多方中学校を卒業後、東京滝野川の醸造試験場で酒造りを学ぶ。1977年（昭和52年）に七代目の逝去に伴い、彌右衛門の襲名を受ける。

事業においては、襲名早々の1978年（昭和53年）に、全製造酒に糖類の添加を廃止するなど、地域に根ざした本物志向の酒造りに着手する。八代目は、さらに自ら醸造を研究した経験を新商品の開発に活かしている。財界編（1992）では、次のように八代目の語りを紹介している。

三増⁸⁾を造っていたのでは大手に勝てない。

親父が造っていた、米から造った本物の酒を造りたかった。それが受け入れられなかったなら小売店になるつもりだった（財界編、1992、52頁）。（八代目）

この八代目の語りからは、七代目の地域に根ざした本物志向の酒造りの意向に影響を受けていることが伺える。八代目は、六代目や七代目に引き続き喜多方地域の伝統文化の維持・保存にも力を入れた。1980年（昭和55年）に、「蔵の町、喜多方」というキャッチフレーズのもと、蔵を利用した資料館を開設する。しかし、当時専務であった息子の九代目佐藤彌右衛門との間で資料館を開設するにあたり激しい対立が生じている。それは、資料館とする蔵が近隣の呉服店の敷地内にあり、その建物自体を移設してくるもので、移設費用が当時の売上高の半分に当たる約5,000万円に及んだためである。しかし、八代目は、息子の反対を押し切り、蔵を移設して資料館を開設する。結果として、この蔵の移設は、喜多方地域の文化の保存に貢献しただけではなく、個人顧客への直接販売という同社の伝統的な卸売販売に加えて小売販売の道を切り開くきっかけ⁹⁾となる。

Ⅶ 八代目佐藤彌右衛門から九代目佐藤彌右衛門への事業承継

1 九代目佐藤彌右衛門（襲名前：佐藤芳伸）

九代目佐藤彌右衛門（以後、九代目という）は、八代目の長男として生まれる。弟の佐藤和典は、同社の工場長を務めている。酒どころ福島酒蔵の長男ということで農大の醸造科に進んだ。九代目自身、「この進学に迷いはなかった」という（財界21編、1990、52頁）。その後、他社経験することなく1974年（昭和49年）に大和川酒造店に入社する。九代目は入社後、主に営業部門を歩む。

図2 各世代における経営実践

七代目佐藤彌右衛門	・ 耶麻協同組合設置〈昭和29年〉(新しい組織の実現) ・ 本醸造発売〈昭和29年〉(新商品開発)
八代目佐藤彌右衛門	・ 全製造酒に糖類の添加を廃止〈昭和53年〉(新生産方式導入) ・ 小売開始〈昭和55年〉(新生産方式導入)
九代目佐藤彌右衛門 (当代)	・ 三年古酒・純米吟醸「酒星眼回」開発〈昭和56年〉(新商品開発) ・ 純米酒「絞りたて」開発〈昭和59年〉(新商品開発) ・ 純米酒「岩代」開発〈昭和61年〉(新商品開発) ・ 製造工程機械化「飯豊蔵」設置／杜氏制度廃止〈平成2年〉(新生産方式導入／新しい組織の実現) ・ ネット販売〈平成10年〉(新販路開拓) ・ 「大和川ファーム」設置〈平成11年〉(新しい組織の実現) ・ 台湾向け海外販売開始〈平成19年〉(新販路開拓)
承継者・佐藤雅一	・ 「夜ぐると」開発〈平成23年〉(新商品開発)

(出所) 筆者作成。

ある小売業に卸した膨大な商品を販売してもらえず、商品を全部引き上げてくるという苦い経験もしている。この時期、社内でも新しい企画を行なうが、当時の番頭や古参社員から反対されることが殆どであった。

入社後早々に、新しい企画を提案するが、番頭格から猛反対を食らった。ぶつかり合いは在ったが、番頭からは仕事面で色々教えてもらった。(九代目)

また、父親である八代目ともよくぶつかったという。九代目は、次のように語っている。

親子の意見のぶつかり合いはあるもので、親子ケンカがない方がおかしい。(九代目)

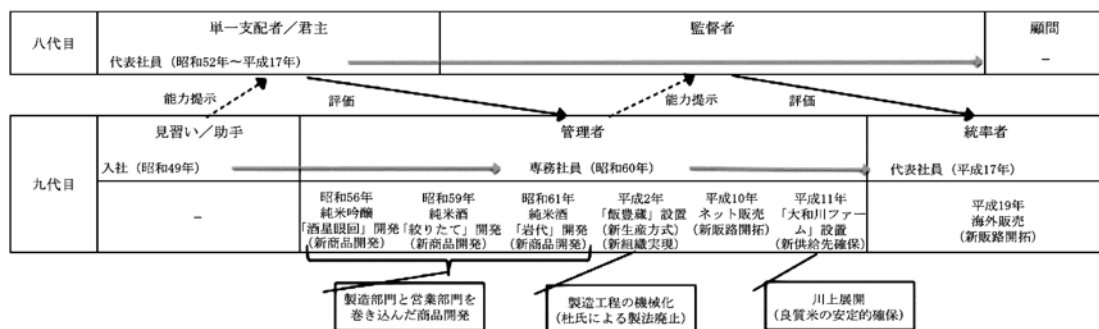
九代目の語りによると、ファミリービジネスにおける対立とは、決定的な決裂を意味するものではないことがわかる。むしろ世代間における異質な意見の取込みのための日常的なコミュニケーションであるといえる。その後も、九代目は実績を積み、昭和50年代中頃より八代目から経営上の自律性を与えられて酒造りに邁進する。同時に、八代目は酒造りの第一線の役割を九代目に移行し

ている。九代目は、七代目や八代目の意向を受け継ぎ、昭和56年の三年古酒・純米吟醸「酒星眼回」、昭和59年の純米酒「絞りたて」、昭和61年の純米酒「岩代」など、立て続けに高品質酒を世に送り届けてきた。同社の商品開発の業務は、新商品のコンセプトに基づき製造部門や営業部門との調整が必要な業務であるという。その為、縦割りの分業組織での業務とは性格を異にする。その意味では、承継者に対してより経営的側面の強い職務が期待されている。昭和60年に九代目は専務に昇格する。同時に銀行印の引継ぎも受け、実質的な経営の実権を握る。平成2年には、酒造りの近代化¹⁰⁾に対応する為に、当時の年間売上高を上回る5億円超の設備投資(全自動の酒造工場の建設)を計画した。九代目は次のように語っている。

8代目に相談したところ、余腹(よっぱら)¹¹⁾だ。200年も続けて来たら十分で、そんなに長く続けなければと思わなくても良いといわれた。(九代目)

九代目は、この八代目の助言がきっかけで思い切った行動がとれたという。この設備投資は、その後の新しい生産方式の導入に留まらず杜氏制度廃止など同社の製造工程の近代化にも繋がってい

図3 八代目から九代目への承継プロセス



（出所）Handler（1990）の表3（43頁）に基づき、筆者作成。

る。

Ⅷ 九代目による取組み

1 杜氏制度の廃止と製造部門の機械化

九代目は、吟醸酒や純米酒などの新商品開発だけではなく、先代からの受け継いだ喜多方の米と水による本物志向の酒造りの意向のもと、独自の進取的な取組みを行う。九代目は、本物志向を継続する理由として、1990年（平成2年）の酒造工場への設備投資を行なった頃、次のように述べている。

絶えず消費者のニーズに合わせた酒造りは大切ですが、同時に蔵元としてどのような酒を造るのか、という哲学をもつ必要があると思う。もちろん、蔵元の自己満足、押し付けの酒造りではいけません、蔵元独自の主張はする必要があるはず（財界21編、1990）。（九代目）

2 川上領域への展開

良い酒造りには、良質な米が必要である。三増酒に頼ってはいけないとの思いは、八代目の語りとも符合する。同社の所在する喜多方地方は、全

国でも有数の豊潤な米の産地である。同社は、1999年（平成11年）に従来の契約農家による原料米の供給から、大和川ファーム¹²⁾という農業法人を設立し、グループ内で自社栽培するという事業の川上分野に進出している。この川上展開について、九代目は次のように語っている。

酒を造る米は、食用の米よりも栽培することが難しい。50年後、100年後もここでいい酒を造り続けていくためには、ただ出来た作物を買い取るだけでなく、農業と醸造が一体となって進んでいかなくてはならないんだな。（九代目）

大和川ファームでは、大和川酒造店への原料米の供給と共に、一般消費者向けに有機米の直接販売を行なっている。併せて、従来の伝統的な卸売販売に加え、地酒の個人顧客への直接販売という販路の拡大を図っている。現在、同社の売上高における寄与度については伝統的な卸売販売が約50%程度、他方、店頭販売が約42～43%、海外販売が約5%、ネット販売が約2～3%と、消費者への直接販売が増加している。バブル経済の最盛期に酒造業の大量生産体制移行と世間の日本酒離れの影響による酒造業の衰退を九代目が目の当

たりにしてきたことも、この取組みを後押ししてきた。1990年（平成2年）にかけての景気拡大に伴い、福島県内の酒造業の多くは大量生産・大量販売に舵を切った。巨額の設備投資もなされた。しかし、その後のバブル経済の崩壊と世間の日本酒離れが清酒市場の縮小を招いた。その結果、大量生産・大量販売を指向した県内の酒造業は軒並み業績を落としてきた。

この状況の中、九代目は、喜多方の米と水による本物志向の酒造りという意向を具現化する為に、量ではなく質の追求を図る。先述の通り、1992年（平成4年）に清酒業界では、酒の級別制度廃止という酒税法改正がなされた。その環境的な変化も、七代目以降の本物志向の酒造りという質の追求を後押ししたという。

地元喜多方で生きていく為に、この地域の水と米を大切にしていきたい。喜多方の水は軟水、よい原料米。（九代目）

さらには、良い酒を直接消費者に送り届けるという川下展開などに繋がっている。この取組みは、生産と販売の需給調整の為でもある。不作の季節では、自家栽培であるため一定量を確保できる。豊作の季節や酒の出荷量の減少の場合でも、酒の原料米ではなく有機米としての消費者に直接販売できる。小売販売への展開により、従来の伝統的な卸売販売の顧客以外の顧客開発が可能となり、販売量の拡大を図ることができる。当時の財界21編（1990）のインタビュー記事では、九代目は次のように語っている。

大口の取引先だけに頼っていてはuchiの方のリスクは大きいし、取引先のいい分が強くなる分、uchiで造りたい酒も制限される可能性が高くなる。そのため、取引先の間口を広げようと思っ

た。（財界21編、1990、52頁）。（九代目）

Ⅹ 九代目から十代目承継者への事業承継

1 十代目予定者・佐藤雅一

佐藤雅一（現承継者）は、1981年（昭和56年）に九代目の長男として生まれる。二つ違いの弟がいるが、弟も大和川酒造に入社し製造部門に配属されている。幼年期より、自分が承継者になるという意識付けはされてきたという。これまで酒問屋とIT企業に勤務後、7年前に大和川酒造に入社している。入社後は、外部団体などを通じた活動も行ってきた。

JC青年会議所で、部会の委員長の経験をした。ここでは、議案を参加者で議論し決定していかねばならない。その為、運営の方法や人の巻き込み方等を学ぶことができた。ここで習得した方法は、社内でも実践している。（承継者）

2 最初の配置

九代目の長男の承継者に対して、将来の襲名に向けての育成がなされている。最初、九代目の弟である経営幹部が工場長を務める製造部門で4年間配属されている。承継者は次のように語っている。

父からは直接的に職業上の指示や訓練を受けた事はないが、工場長からは私生活の面を含めて怒られ比較的厳しい事を指摘されてきたように思う。（承継者）

昨年（2011年）の東日本大震災以降、承継者は、将来を見据え意識的に九代目や工場長に経営上の意見具申

をするようになった。以前は、話さえ聞いてくれなかった工場長も、自分の意見を改善提案として検討してくれるようになっていく。その後、承継者は営業部門に移り、首都圏という同社では国内最大のマーケットを担当している。ここでも、昭和50年代中頃、九代目が八代目から酒造りの全般を任されたように、承継者も、工場長の経営幹部のもとでの製造部門の業務から、以前よりも経営上の自律性が高い業務を担う役割に移行している。

仕事上の企画を受けるかどうかについては、営業的な見地から考えて、工場長に「将来このように決定しますけどいいですか」という形で確認をとる。後は、営業部長にも確認をする。口頭で確認をする。その後、社長に確認するが、特に異を唱えられるようなことはない。あらかじめ営業的に大丈夫だと言う見込みがあるからかもしれないが。(承継者)

承継者の語りからは、経営上の自律性が確保される一方、経営上の重要な決定については、九代目と承継者の間での決めるのではなく、経営幹部を介在させていることが伺える。首都圏という同社では国内最大のマーケットを任された承継者であっても、失敗経験を味わっている。承継者は次のように語っている。

自分が企画したもので、蜂蜜リキュールというものがあるんだけど、現状あまり芳しくない。女性向けの商品として検討したもの。蜂蜜屋さんとの協働での企画で、広告会社からのコラボレーション企画のようなものであった。リキュールは、おおざっぱにいうと、日本酒と蜂蜜を配合したもの。何種類かの試作品を造り東京でパイロット調査を行った。社内からも大丈

夫といわれていたのだけど、現状芳しくない感じである。社長から特に怒られなかったけど。リキュールは日持ちするものなので、これからバンバン売りたいなという感じである。ラベルのデザイン料などこれまでの商品よりも予算もかかった商品なので、経理からは大丈夫かといわれている。(承継者)

また、九代目は、次のように語っている。

経営者は30歳代で継承すべきだと考えている。若いうちなら、失敗ができる余地がある。(九代目)

ここで注目されるのが、現経営者から承継者に経営上の自律性が確保されていることと共に、現経営者が承継者の失敗の余地を許容していることである。九代目のもとで、本命の純米酒や吟醸酒の商品ラインではなく、純米酒と蜂蜜やヨーグルト¹³⁾を配合したリキュール酒の新商品開発という本業内新事業が任されている。九代目も八代目から、昭和56年から昭和59年にかけて、「酒星眼回」「絞りたて」「岩代」などの新商品開発を任されてきた。先述の通り、同社における新商品開発とは、製品部門と営業部門の調整を図る組織横断的な業務である。承継者も、外部の蜂蜜メーカーとの交渉の中でアイデアを自社に持ち帰り、製造部門、営業部門、経理部との調整を経験している。九代目の時は、数々の商品開発の実績が同社の中での承継者としての正統性を高めていった。九代目は承継者に対しても、同様の経験をさせていることが伺える。

X 承継者による取組み

1 首都圏地域の営業担当としての有機米と地酒の提案

現在、承継者は、商品開発に加え、従来から地酒を納入している外食チェーンに対して、新たに大和川ファームで栽培される有機米を提供するという取組みを任されている。外食チェーンでは、同社のこだわりの地酒がメニューで提供されている。併せて地酒の原料となっている大和川ファームでとれる有機米も提供される。地酒と有機米がセットで提供されることにより相互が強化し合う可能性が高い。九代目は、喜多方の米と水による本物志向の酒造りの意向に基づき、良い酒造りには良い米が必要であることから大和川ファームを設置した。承継者の地酒と有機米の外食チェーンへの提案については、九代目の意向の具現化の取組みをさらに発展させた挑戦となっている。この外食チェーンへの提案の取組みも、七代目以降の喜多方の米と水による本物志向の酒造りの意向が受け継がれている一端が伺える。

これまでの承継者による工場長のもとでの地道な仕事の積み重ね、並びに商品開発の取組みについては、九代目への信頼に繋がっている。そして、承継者に対して自律性が提供され、結果として大手外食チェーンへの提案や蜂蜜リキュールの商品企画などの承継者による取組みに繋がっている。

他方、首都圏という最大のマーケットを任されていた承継者であるが、経営幹部から仕事上の牽制を受けている。

兄¹⁴⁾には口答えするが、自分に対してはそうではない。この前も、事務所で専務¹⁵⁾が社長に対して口答えしていたのを伝え聞いた。一般の社員はそれを見ているものだ。雅一には、厳

しく伝えているよ。(経営幹部)

大和川酒造店での事業承継において見られる経営上の自律性については、承継者に経営上の自由を与えているのではない。あくまで、九代目を補佐する経営幹部の牽制や規律づけのもとでの承継者の自律性であることが伺える。この先代世代による牽制や規律づけの下での承継者による実践は、九代目が事業承継前に新商品開発を担っていた時の状況と似ている。入社当初、九代目が様々な新商品の企画を行なうが、古参の経営幹部から受け入れてもらえていなかった。その意味では、当時の九代目が経験した古参の経営幹部からの牽制の役割を弟である工場長に担わせているといえるかもしれない。

2 専務社員への昇格と将来構想

その後、承継者は専務社員に就任する。従来よりも本社勤務の割合が増えてきた。また、以前はよく経営幹部より指摘を受けていた承継者も最近では指摘を受けることが減ってきたという。

工場長からは、最近は特に最近はいわれなくなったというか、見られているなという気がする。専務にもなったのだから、しっかりやれよという感じだと思う。(承継者)

担当職務についても、従来の首都圏の営業部門を担いつつも、新たな販路開発としての本社のネット取引部門を引き受けている。

承継者は承継プロセスを通じて、九代目の実績に対して以下のような印象を持っている。

会社に入ってやってみて、社長がやってきたことはすごいことだと感じる。輸出など、当時は採算を度外視してやってきた。それを10年前

からやってきたおかげで今に繋がっている。当時は、それをやるという勇気があったということがすごいと思う。親なので、やや気恥ずかしい面もあるが。でも、すごいと思う反面、これは違うなと思うこともある。(承継者)

このように、承継者は、九代目の取組みの数々から影響を受けている。1981年(昭和56年)以降の純米酒や吟醸酒の商品開発、1990年(平成2年)の製造工程の機械化、1997年(平成9年)の大和川ファーム設立、海外輸出販売などである。承継者は、これらの取組みが現在の同社に与えている功績を認識している。他方、承継者は九代目を認めながらも、独自の事業ドメインの再定義を思考しようとしている様子がうかがえる。次のように語る。

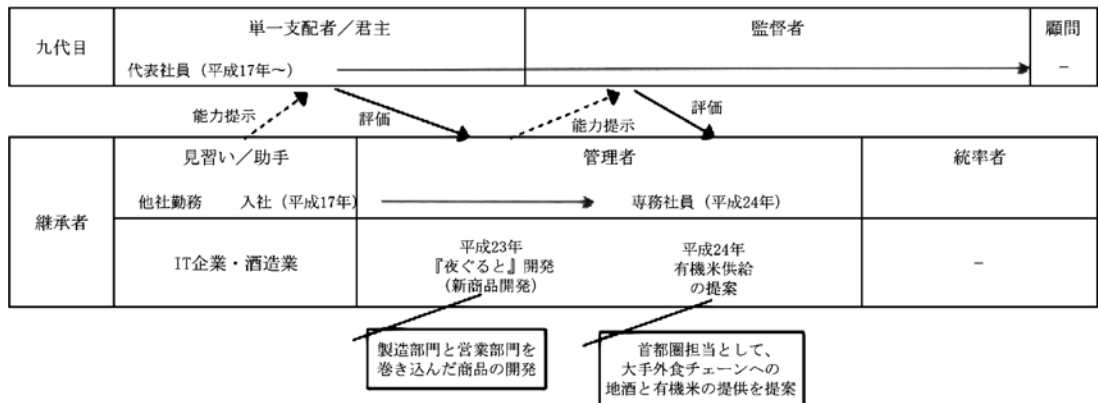
従来の事業について考えれば、何を辞めるということではなく、販路を新しく考えたい。今でも色々と販路は持っているが。例えば、文化的なからみで。社長が蔵をイベントホールとして改装しているが、喜多方にこんなに面白いホールがあるということをアーティストの仲介役のプロモーターを通じて宣伝してもらっている。顧客は老若男女で、地元以外の人々も来ている。県外から来たお客さんが、コンサート前に酒蔵を見学してお酒を味見して買ってもらうとか。音楽という文化が好きな人たちに、今度は蔵とかの酒の文化をみってもらうという文化の融合が重要かと思う。それは、音楽でも、漫画やゲームとかの大衆文化でもなんでもよい。昔から、酒蔵は文化人との交流¹⁶⁾が多かった。今後、文化人との交流を通じて、様々取り組みたい。社長は、先代から受け継いだ時に、社長自身が色々変えてきたという思いがあると思う。だからこそ、今の和川があるとも思う。売上も伸

びているし、自分も正しかったと思っている。でも、自分としても、全部変えるというのではなく、一つ一つ見ていき、変えるべきものは変えていきたいと考えている。例えば、喜多方全体の観光客数は増えているのに、本社での店頭販売はそれほど伸びていない。風土館の在り方自体が前時代的になっているのかもしれない。蔵としては文化的な価値がある。喜多方市全体のことを考えて、観光客を増やせば恩恵も増える。これを先程の文化交流などを活用して、改善していきたい。当社としては酒ありきなので、地元の水や米を使っていくというのは変えてはいけないことであると思う。地酒であるということがベースで、これを売っていくことが地元還元していくことであると思う。特に、当社には家訓のようなものはないけど。喜多方の水と米を使って酒造りをするのは守りたい。(承継者)

承継者においても、喜多方の米と水による本物志向の酒造りについては変えてはいけないと述べている。七代目以降の意向を九代目が承継してきたのと同様に、承継者にも引き継がれている。承継者は九代目とは異なる独自の展望を持ちつつも、その独自の展望はあくまで九代目と同様に喜多方の米と水による本物志向の酒造りという意向の延長線上でのものであることが、その語りから伺える。

自分が考える和川の伝統というのは、伝統を覆していくことが伝統であると思っている。これまで連綿と引き継がれてきたものを踏襲するが、それにとらわれるのではなくという考え方である。それが、今の社長が先代から引き継いだ以後にやってきたことであるし。自分としても、違うことをやりたいなと思っている。親子

図4 九代目から承継者への承継プロセス



（出所）Handler（1990）の表3（43頁）に基づき、筆者作成。

なので、親がやったことのないことをやりたいと思っている。入社した時はぼんやりとしか考えていなかったが、基本的に思いは変わっていない。（承継者）

XI 議 論

1 承継者による先代世代の参照と事業ドメインの再定義

事例からは、承継者が能動性のある行動を行なう場合、先代世代の経営実践を参照することが示された。本稿では、これを先代世代の参照（reference of predecessors）と呼ぶことにしよう。この先代世代の経営実践の参照の特徴としては二点示された。第一に、喜多方の米と水による本物志向の酒づくりという先代世代の理念の継承である。九代目による純米酒の新商品開発、杜氏制度廃止と製造工程の機械化、大和川ファームの設立など現九代目による経営実践の背景には、喜多方の米と水による本物志向の酒造りという七代目以降の意向が能動的な取組みの源泉になっていた。また、承継者の場合も、大手外食チェーンへの地酒と有機米供給の提案についても、七代目以降の

意向が能動的な取組みの源泉になっていた。第二に、外部者からのビジネスにかかわる情報取得の慣習である。七代目の時代に、武者小路実篤などの文豪がしばしば同社を訪問していたという。当時の酒蔵では、全国各地の酒にかかわるものを含め情報を取得することは容易なことではなかった。そこで、七代目は文豪を酒蔵に無償で飲食を提供して宿泊させた。そして、七代目は、その見返りとして全国の情報を提供してもらうという行動を取っていた。九代目と承継者は、この七代目の頃の行動を参照し、未使用の蔵を活用して、福島地域以外の出演者を招きコンサートや講演会¹⁷⁾などを定期的に行っている。九代目と承継者は、コンサートや講演会の後に出演者との懇親会を開催し、九代目や承継者は出演者との様々なテーマでの対話を通じて取得された知見をビジネスに生かしている。例えば、承継者による「夜ぐると」の商品開発の着想は、講演者との対話の中から生まれたという。

上記の二つの事例は、先代世代の経営実践を現代において単純再生産する性質のものではない。承継者による先代世代の参照とは、承継者が能動的な取組みを行なう場合の実践上の参照点を提供するものである。加えて、先代世代から経営実践

上の参照点が提供されることで、承継者による事業ドメインの再定義を促すことにも繋がっている。承継者が先代世代の経営実践を見本例として活用し、どのように現在の状況に適合させて実施できるかを検討するものであるといえるだろう。事例のような伝統的な基幹事業を保有する企業における承継者の能動的行動とは、多くが長年築き上げられてきた既存の事業ドメインや取引関係を含む事業システムを否定するような行動ではない。むしろ、時代や環境の変化に応じた小さな変化への取組みがいわば連増的に蓄積されてきた結果、承継者による能動的行動として顕在化しているとも捉えられる。承継者は先代世代の経営実践を参照しつつ、時代や状況に応じて変えるものと変えざるものを峻別しながら（横澤他，2012）、自らの独自性を累積的に付加しているといえるだろう。他方、承継者が先代世代の経営実践を参照することは、承継者の能動的取組みの斬新さの範囲を限定してしまう可能性も併せて指摘しておかねばならないだろう。

2 事業承継における経験の世代間連鎖

現経営者から承継者への承継プロセスにおいては、現経営者が先代経営者からの承継プロセスで得た経験が生かされていることが示された。本稿では、これを経験の世代間連鎖（transgenerational experience）と呼ぶことにしよう。先代経営者からの承継プロセスにおける経験の生かされ方には、二点の類型がある。第一が、現経営者の経験が、承継者への承継プロセスにおいてそのまま生かされるケースである。第二が、現経営者の先代経営者からの承継プロセスにおける経験を教訓にして、承継者への承継プロセスでは自分の経験と異なる方法が適用されるケースである。

第一の論点は、九代目が八代目からの承継プロセスにおいて経験した営業担当の職務や新商品開

発担当の職務が、九代目から承継者への承継プロセスにおいても生かされていたことである。営業担当の職務は、九代目も入社当初に経験しており、承継者も製造部門に配置された後に首都圏の営業担当を任されていた。特に承継者の場合、九代目の時の経験を参考に、首都圏担当という本社と物理的に離されて配置されたことが承継者に比較的に自律性を発揮しやすい環境を提供していたといえるかもしれない。また、商品開発業務は、九代目は営業担当の職務と兼務する形で経験し、同様に承継者も営業担当と兼務する形で任されていた。そして、現九代目は八代目の影響を受け純米酒や吟醸酒を中心とする商品開発を行ってきた。承継者の場合も首都圏の営業担当としての業務をこなすと同時に商品開発担当として、「夜ぐると」の開発を行なっている。ここで注目すべきは、たんに商品開発という業務が世代間で連鎖しているだけではない。その職務への配置された際の承継者の状況についても九代目の経験が生かされている。例えば、承継者に対して一定の失敗を許容するという自律性の提供と共に、親世代の経営幹部からの牽制や規律づけなどの制約性の付加である。当初、九代目は入社後新しい企画をするが古参社員から度々反対をされてきた。しかし、その後、九代目は八代目との対立を経ながらも純米酒の開発や小売販売の開始など着実に実績を積み、八代目からの信頼を獲得してきた。その対価として八代目による九代目へさらに大きな経営上の自律性の提供がなされる。1990年（平成2年）に、現九代目が年間売上高を遥かに超える設備投資（製造の機械化）を行なう基盤となったといえる。承継者の場合も、当初、「夜ぐると」の売れ行きは芳しくなく、社内の経理部門から、不安視されたという語りがあった。他方、九代目の語りにもあったように、20代や30代における失敗こそが大きな経験に繋がるとして、承継者に進取性のあ

る行動を促すような行動があった。この九代目の行動の背景には、1990年（平成2年）の年間売上高を遥かに超える設備投資の実行をはじめ、八代目との間で時に対立を交えながらも大きな仕事を任されてきた経験が承継者への承継プロセスに生かされているといえるだろう。

他方、第二の論点である世代間で経験が連鎖しないケースも示された。事例では、現経営者が他社経験を積んでいない関係から、承継者に対しては外部視野の養成の視点から他社経験をさせていた。これは現経営者が自分の経験を反面教師にして、自身から承継者への承継プロセスに生かされている。

最後に同社における事業承継における経験の世代間連鎖について、積極的側面と消極的側面を整理しておくことにしよう。積極的側面としては、二点指摘される。第一に、承継者の配置上の経験の連鎖とは、現経営者が先代経営者から提供された配置上の経験が承継者の配置施策に生かされるため、場当たり的ではなく、よく練られた承継者への仕事機会の提供であるといえることができる。第二に、連鎖する配置上の職務が、定型的職務だけではなく、先代世代による牽制や規律づけなど制約の下で一定の自律性¹⁸⁾が担保された職務が提供されることである。このことは、連鎖する先代の経験が承継者の職務の細部まで規定するものではなく、先代世代の後見を受けながら承継者が能動的な取組みが模索できるような職務の提供の仕方がなされている。他方、消極的側面も指摘しておこう。先代の経験に基づいた職務が提供されとしても、承継者に対する後見の度合いが強すぎる場合には、承継者の能動性の芽を摘むことに繋がる可能性があることである。

XII 結 語

本稿の成果としては、次の二点である。第一に、先行研究において世代間行動の連鎖性の議論が事業承継研究と企業家研究という別々の研究領域で没交渉のまま議論されてきた中、本研究は両者を架橋する研究となっている点である。第二に、世代から世代への行動の連鎖性に着眼することによって、老舗企業の事業承継を動的かつ実践的に捉える研究視点を提供したことである。

他方、本稿では紙面の関係から一事例に基づく探索型研究であり、概念の一般化には課題も指摘される。例えば、世代間の対立や創業事業とは非連続的となる企業家的革新が立ち現れる承継事例において、本稿で提示した概念、「先代世代の参照」や「経験の世代間連鎖」がどのように影響するかは今後検証を続けていく必要がある。その意味で、本稿は老舗企業の伝統と革新の営為を探求しようとする萌芽的研究として研究上の仮説を提示したといえるだろう。

注

- 1) 「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と定義する（後藤編, 2012）。
- 2) Beckhard & Burke (1983) によると、ファミリービジネスの事業承継について、経営権を創業経営者もしくはオーナー経営者からファミリー構成員もしくは非ファミリー構成員（すなわち専門経営者）に承継することであると定義している。本稿では、論点を明確にする為に Beckhard & Burke (1983) の定義を継承しつつ「現経営者から現経営者の直系血族の子への事業の引継ぎ」「オーナーシップ（所有資本もしくは資産）を含まずビジネス（事業経営）に絞る」を加えて絞り込み、事業承継を定義する。
- 3) 横澤他（2012）及び前川他（2011）では、老舗企業を創業100年以上の企業と定義している。加えて、日本の老舗企業の大半は、ファミリービジネスであるとされる（Yokozawa & Goto, 2004 ; 横澤編, 2012）。
- 4) 本稿では、承継者の配置を通じた現経営者と後継者との接触関係、世代間の相互作用的展開を分析するにあたり、経営者・後継者間役割調整モデルを参考に分析枠組みを構築している。

- 5) インタビューは、平成24年2月20日、平成24年9月24日、平成25年7月30日の合計3回に分けて実施された。尚、インタビュー内容は、すべてICレコーダーに記録された。内訳は、現九代目佐藤彌右衛門氏（合計4時間12分）、十代目予定者佐藤雅一氏（合計2時間48分）、佐藤和典氏（合計59分）である。
- 6) ファミリービジネスにおける承継者の配置とは、現経営者の専権事項であり、現経営者の意向が多分に含まれるものである。同時に、現経営者による配置に基づき継承者がどのような独自の行動をとり能動性を発揮するのかを考察できる分析視点である（落合、2014a; 2014b）。
- 7) 広辞苑（第五版）によると、純米酒とは「70%以下に精米した白米と米麴のみで醸造した清酒。」とされ（1296頁）、吟醸酒とは「60%以下に精米した白米に米麴・水を加え、低温発酵させて醸造したもの」とされる（731頁）。
- 8) 三倍増醸清酒（さんばいざうじょうせいしゅ）。第二次世界大戦後の米不足の際に導入された清酒の一種であるが、米と米麴で作ったもろみに清酒と同濃度に水で希釈した醸造アルコールを入れ、これに糖類（ぶどう糖・水あめ）、酸味料（乳酸・こはく酸など）、グルタミン酸ソーダなどを添加して味を調える。こうしてできた増醸酒は約3倍に増量されているため、三倍増醸酒・三倍増醸清酒などと呼ばれる。
- 9) 資料館（北方風土館）では、酒造りの歴史と製作工程にかんする展示と、個人への小売販売を開始している。
- 10) 平成2年まで同社は杜氏集団による製造を行っていた。しかし、杜氏集団の承継者の問題、杜氏集団の過酷な労働環境の改善の観点から、酒造工場「飯敷蔵」を作り製造の機械化を図った。
- 11) もう十分であるという意味（九代目佐藤彌右衛門氏）。
- 12) 同社では、香りや味など酒の特徴に合わせて六種類の酒造好適米を栽培している。また、原料米だけではなく食用のコシヒカリも栽培している。
- 13) 商品名「夜ぐると」。
- 14) 九代目。
- 15) 承継者。
- 16) 九代目によると、以前まで酒蔵には、文人、政治家、芸術家が出入りにしていたという。大和川酒造店においても、七代目の頃の1951年（昭和26年）に、武者小路実篤が来ている。九代目は、酒蔵が無償で、文人、政治家、芸術家に酒宴と宿を提供するのは、様々な情報を置いていってくれる点を指摘している。現在の同社の蔵を使用したイベントの開催も福島地域以外の人々からの情報を酒蔵として取得したいためであるとしている。
- 17) 平成24年9月24日に実施された同社への第二回目インタビュー終了後の夜、筆者自身も、大和川酒造店北方風土館で開催された朗読会「銀河鉄道の夜」とその後の出演者達との打ち上げ会に招待された。特に打ち上げ会においては、同社からは九代目が参加し積極的な出演者達との交流がなされていた。話の内容としては、出演者達が抱く喜多方地方の印象、宴で提供されている同社製の清酒の話、ツアーで訪問した地域などの話題が多かった。
- 18) 現経営者の後見下の自律性と呼ばれる。詳しくは、落合（2014a; 2014b）。

参考文献

【和文文献】

- 後藤俊夫（2012）『ファミリービジネス論における事業承継』『事業承継』Vol.1, pp.46-53.
- 後藤俊夫・嶋田美奈（2012）『ファミリービジネス—知られざる実力と可能性—』白桃書房。
- 新村出編（1998）『広辞苑 第五版』岩波書店。
- 前川洋一郎・末包厚喜・後藤佳菜子・本谷るり・潤上清二・久保田典男・吉川智教・池澤威郎（2011）『老舗学の教科書』同友館。
- 日本醸造協会（1984）『〈醸家銘々伝〉福島県・喜多方市 大和川酒造』『日本醸造協会雑誌』第79巻 第10号, pp.681.
- 落合康裕（2014a）『ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動』『組織科学』第47巻 第3号, pp.40-51.
- 落合康裕（2014b）『ファミリービジネスの事業継承研究—長寿企業の事業継承と継承者の行動—』神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- とうほう地域総合研究所編（2007）『厳しい経営環境の酒造業、その活性化策を探る』『福島の進路』No.297, pp.10-18.
- 横澤利昌・後藤俊夫・埴本一雄・竹田茂生・曾根原敬悦（2012）『老舗企業の研究 [改訂新版]』生産性出版。
- 財界21編（1990）『こだわりの酒造りに挑む』『財界ふくしま』第19巻 第9号, pp.52.
- 財界21編（1992）『夢は世界相手の酒造り～純米・吟醸だけを、の（資）大和川酒造店～』『財界ふくしま』第21巻 第5号, pp.52.

【欧文文献】

- Beckhard, R., and Burke, W. (1983) "Preface," *Organizational Dynamics*, 26, pp.2.
- Churchill, N. C., and Hatten, K. J. (1987) "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power-A Research Framework for Family Businesses," *American Journal of Small Business*, 11(3), pp. 51-64.
- Handler, W. C. (1990) "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), pp.37-51.
- Handler, W. C. (1994) "Succession in Family Business : A Review of the Research," *Family Business Review*, 7(2), pp. 133-157.
- Kellermanns, F. and Eddleston, K. (2006) "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), pp.809-830.
- Longenecker, J. G., and Schoen, J. E. (1978) "Management Succession in the Family Business," *Journal of Small Business Management*, 16(3), pp.1-6.
- Poza, E. J. (1988) "Managerial Practices That Support Interpreneurship and Continued Growth," *Family Business Review*, 1(4), pp. 339-359.
- Yokozawa, T., and Goto, T. (2004) "Some characteristics Japanese long-lived firms and their financial performance," *Proceeding of the 15th FBN-IFERA Academic Research Conference*, IFERA Publications.

Ward, J. L. (1987) *"Keeping the Family Business Healthy,"* San Francisco: Jossey-Bass.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., and Nordqvist, M. (2012) "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship

of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation," *Family Business Review*, 25(2), pp.136-155.